

TOP UTILITY 2017

Utilities: la sfida tra aziende è sull'innovazione

Le 100 più grandi utility italiane fatturano 108 miliardi, fanno crescere l'occupazione e investono sempre più in tecnologia. Coprono oltre la metà dell'elettricità prodotta in Italia e dell'acqua erogata. Vince il premio Top Utility il Gruppo CAP. Premiate anche A2A, Acea, Iren e Società Gas Rimini.

DI A. GOBBI

Le novità introdotte in questi giorni dal decreto correttivo sulla Riforma Madia trovano il settore dei servizi pubblici locali molto dinamico e proiettato ad accompagnare cittadini e sindaci nello sviluppo infrastrutturale e digitale delle future smart city. Sono alcuni degli elementi salienti della quinta edizione del rapporto Top Utility Analysis presentato a Milano presso la Camera di Commercio. La ricerca analizza le performance delle maggiori 100 utility pubbliche e private italiane attive nei settori di gas, elettricità, acqua e rifiuti, con lo scopo di fornire una visione d'insieme dell'industria dei servizi di pubblica utilità delineando tendenze, cambiamenti, eccellenze e criticità. "L'analisi fotografa un settore dinamico, sebbene penalizzato da una contrazione dei ricavi (dovuto al crollo dei prezzi energetici)", spiega Alessandro Marangoni, Ceo di Althesys e coordinatore del gruppo di ricerca Top Utility. "Per crescere e consoli-



ALESSANDRO MARANGONI,
CEO DI ALTHESYS

darsi, le Top hanno deciso di destinare risorse umane e investimenti a innovazione e tecnologie in misura crescente rispetto al passato. Le aziende idriche e del gas sono quelle che hanno un migliore rapporto tra margini e ricavi, al contrario di quelle del settore ambientale, con maggiori attività *labour intensive*. Nel corso della giornata si è tenuta anche l'attesa cerimonia di premiazione del Top Utility 2017. La migliore azienda in assoluto è il Gruppo CAP (in finale con A2a, Acea, Hera e Iren). Prima per sostenibilità è Società Gas Rimini (finalista con Acea, Acque, Estra e Gruppo CAP); prima per comunicazione è A2a (con Acea, Gruppo CAP, Hera e Iren); vincitrice per Tecnologia, Ricerca & Innovazione è Iren (con A2a, Acquedotto Pugliese, Edison, Gruppo CAP); prima per Formazione e risorse umane è Acea (con Acqua Latina, Acque del Chiampo, Edison e Hera).



FOTO: AUSA

LA CARTA D'IDENTITÀ DEL SETTORE

Nel 2015 le maggiori 100 utility italiane hanno prodotto ricavi pari al 6,6% del PIL, dando lavoro a circa 133.000 addetti (+1,5% rispetto all'anno precedente). Tra queste sono prevalenti le aziende di medie e piccole dimensioni: solo 18 imprese, infatti, hanno ricavi superiori a 500 milioni di euro, e di queste solo la metà supera il miliardo. Le multiutility sono la tipologia maggiormente rappresentata (34%), seguite da aziende operanti nella gestione rifiuti (27%) e monouility idriche (26%). Le Top 100 nel 2015 hanno prodotto il 50,3% dell'energia elettrica generata in Italia, raccolto il 35% dei rifiuti urbani prodotti (fonte ISPRA) e distribuito il 52% dell'acqua complessivamente erogata.

Gli investimenti

Gli investimenti delle Top Utility in impianti, infrastrutture e reti hanno segnato nel 2015 un aumento significativo rispetto all'anno precedente, passando da 4,1 a 4,6 miliardi di euro (+12,2%), pari a circa

lo 0,3% del PIL e l'1,7% degli investimenti fissi lordi effettuati in Italia nell'ultimo anno.

Ad investire sono prevalentemente società elettriche (47,9% del totale) e multiutility (31,6%). Le aziende con il più elevato rapporto tra investimenti e ricavi sono le monouility idriche, con un valore del 20,4% nel 2015 (18,9% nel 2014). Il 47% degli investimenti degli operatori del servizio idrico ha riguardato la gestione degli acquedotti, mentre alla depurazione e alle fognature sono stati destinati rispettivamente il 25% e 28% del totale.

L'innovazione per le città

L'innovazione è parte integrante dell'universo delle imprese analizzate: l'87% del campione svolge internamente attività di Ricerca & Sviluppo. Il 62% ha una struttura dedicata, mentre il 67% sviluppa R&S in partnership con altri soggetti: società specializzate, università o centri di ricerca. Ma quali sono le principali attività di ricerca? Nuove soluzioni per il recupero di materia anche in chiave

I PREMIO TOP UTILITY DELL'EDIZIONE 2017

premio Top Utility	Gruppo CAP
sostenibilità	Società Gas Rimini
comunicazione	A2a
Tecnologia, Ricerca & Innovazione	Iren
Formazione e risorse umane	Acea

energetica (rifiuti ed economia circolare), integrazione tra diverse aree di business come reti elettriche e calore, ma anche domotica, efficienza energetica, evoluzione dei sistemi di telecontrollo e smart grid.

Digitalizzazione e Internet of Things sono i motori del cambiamento. "L'attenzione all'innovazione è uno dei dati più interessanti di questa edizione della ricerca", sottolinea Marangoni. "Sostenibilità e inno-

vazione tendono a convergere, migliorando l'ambiente e la vita dei cittadini. Purtroppo nel Paese la situazione è disomogenea e, a fronte di realtà innovative, vi sono ancora posizioni di retroguardia".

Performance operative

La progressiva compressione dei margini nei settori utility rende necessario un approccio sempre più orientato all'efficienza. Le performance operative del servizio idrico integrato, tra distribuzione, fognatura e depurazione, sono strettamente connesse al livello di sviluppo delle infrastrutture. E, da questo punto di vista, il settore idrico soffre ancora, con perdite medie lungo gli acquedotti del 40% e percentuale di utenti collegati ai depuratori all'87%. Va meglio per la raccolta differenziata.

Le prestazioni delle imprese dei servizi ambientali risultano, anche nel 2015, superiori alla media nazionale. La percentuale raggiunge il 52,3%, circa cinque punti sopra la media del Paese (47,5%). Lo smaltimento in discarica interessa solamente il 13% dei rifiuti urbani da loro raccolti, a fronte di una media nazionale del 26%.



Sostenibilità & Comunicazione

Responsabilità ambientale e sociale sono sempre più strategiche e sono valutate con crescente interesse dai clienti e dagli investitori. Il 36% delle imprese pubblica il report di sostenibilità, contro il 33% del 2014 e il 31% del 2013.

Ma la soddisfazione della clientela richiede anche strategie di comunicazione mirate ed efficaci.

Le utility fanno ricorso in maniera crescente agli strumenti più recenti: il 53% usa i social network, mentre il 44% ha sviluppato app per smartphone e tablet. Crescono le principali certificazioni (il 75% è certificato ISO 14001) e l'attenzione alla sicurezza sul lavoro (il 60% è ISO 18001, contro il 52% del 2014).

Top Utility sviluppa la cooperazione tra soggetti istituzionali, operatori industriali, istituzioni accademiche e associazioni operanti nei settori e nelle aree sopra indicate. La Direzione

scientifico è affidata al professor Alessandro Marangoni, economista aziendale, con un'esperienza più che ventennale nel settore delle utilities, energia e ambiente, e si avvale di una qualificato team di analisti ed esperti del settore facenti capo ad Althesys. Ad Alessandro Marangoni abbiamo rivolto alcune domande.

Top Utility nasce con l'intento di analizzare il sistema delle public utility. Quali sono i suoi obiettivi principali?

Il rapporto Top Utility Analysis, che ha raggiunto quest'anno la sua quinta edizione, è analizza le performance delle principali utility italiane, pubbliche e private, attraverso un modello d'indagine in grado di valutare in maniera integrata gli aspetti economici, finanziari, sociali ed ambientali che ne caratterizzano la gestione. L'idea sottostante è che le imprese, pur nella loro complessità, sono un tutt'uno e considerarne solo un aspetto, per esempio, quello finanziario, può essere fuorviante.

Questo è poi particolarmente vero per le aziende che svolgono servizi di pubblica utilità per i cittadini.

Il rapporto pone le aziende su un piano di valori condivisi, valutandone le performance in base a criteri oggettivi. Perché è diventato un riferimento importante nel settore?

Credo che la nostra ricerca non solo fornisca una fotografia articolata del comparto, ma delinea anche le tendenze di fondo, le strategie, le aree di eccellenza e le criticità dei maggiori player. È stata sviluppata ed affinata nel tempo, con l'analisi di un insieme di ben 183 indicatori, che valuta le performance delle imprese su sei differenti aree: *economics*, performance operative, comunicazione, clienti e tecnologia. Si tratta, in effetti, di uno studio in grado di scandagliare le diverse attività di settore nel quale gli operatori trovano molti spunti di riflessione e input per il miglioramento continuo. La struttura del modello è stata, tra l'altro, progettata per poter valutare, su basi omogenee e oggettive, realtà differenti per dimensioni e aree di attività.

Qual è il ruolo del cosiddetto *think tank* nello sviluppare le attività di studio e di ricerca?

Quello di favorire la crescita delle performance delle imprese attive nel

TOP UTILITY: UNO STUDIO DI RIFERIMENTO

Scopo dello studio "Le performance delle Utility italiane" è quello di valutare in un'ottica integrata di sostenibilità economica, finanziaria, ambientale e sociale le performance delle principali utility, pubbliche e private, operanti in Italia, andando a individuarne le eccellenze. Questo documento sintetizza i risultati della ricerca, fornendo delle indicazioni sull'andamento del settore nel suo complesso. I servizi pubblici locali hanno un ruolo fondamentale per la crescita, lo sviluppo del territorio e il benessere dei cittadini. Per comprendere meglio la portata e l'importanza che il settore delle utility ricopre nel nostro Paese, si pensi che nel 2012 le 100 maggiori aziende oggetto dello studio hanno fatturato circa 130 miliardi di euro, una quota pari all'8,32% del PIL. Una gestione efficiente è dunque condizione imprescindibile per uno sviluppo sostenibile del settore, a maggior ragione nelle fasi di ciclo economico negativo.

Lo studio esamina nel dettaglio i risultati ottenuti dalle prime 100 aziende per volume d'affari attraverso una serie di parametri quantitativi e qualitativi che, andando a coprire le diverse funzioni aziendali, fornisce una chiave di lettura completa sulla salute del settore. In particolare, il lavoro si articola su cinque aree:

- gestione economico-finanziaria,
- gestione operativa e innovazione tecnologica,
- sostenibilità economica, sociale ed ambientale,
- rapporti con i clienti e il territorio,
- comunicazione.

È possibile scaricare la sintesi della valutazione della V Edizione di Top Utility al seguente link www.toputility.it/wp-content/uploads/2016/12/BrochureTOP-UTILITY-V-EDIZIONEi-stamp.pdf



IL DEPURATORE DI BRESSO (MI) DEL GRUPPO CAP

comparto dei servizi pubblici locali, dell'ambiente e dello sviluppo territoriale, svolgendo ricerche e diffondendo informazione e conoscenza. Le finalità sono riconoscere, valorizzare e promuovere le eccellenze presenti in Italia nel settore dei servizi di "pubblica utilità", evidenziandone il forte impatto sulla collettività, sul sistema economico e sull'ambiente. Il patrimonio di dati e conoscenze unico sviluppato negli anni può offrire un supporto prezioso all'azienda che intende migliorare continuamente la propria gestione nelle diverse aree.

Gli Awards consentono di valorizzare e promuovere le eccellenze italiane del settore. Su quali ambiti specifici sono state valutate?

Lo studio adotta un modello di analisi quantitativa e qualitativa, denominato "VIP - Valutazione Integrata delle Performance", che esamina le prestazioni delle prime 100 utility italiane per fatturato. La struttura del modello è stata progettata per poter valutare, su basi omogenee e oggettive, realtà differenti per dimensioni e aree di attività. Gli indicatori, infatti, tengono conto della classe dimensionale e dei diversi ambiti di operatività, in modo che la valutazione non



sia eccessivamente condizionata da questi fattori. Per ogni area d'indagine, i parametri di ciascuna impresa sono stati inseriti in una griglia di analisi e ad ognuno è stato assegnato un punteggio, calcolato sulla base dello scostamento da un valore benchmark. L'algoritmo, elaborando l'insieme degli indicatori, permette di creare il ranking delle Top Utility e di individuare le migliori in assoluto e nelle singole categorie.

Le utilities che hanno ricevuto il premio quest'anno sono Gruppo CAP, Società Gas Rimini, A2a, Iren e Acea. Per quali motivazioni?

Il gruppo CAP ha ottenuto ottimi risultati in tutte le aree oggetto di indagine, con particolare riferimento alle performance operative, al rapporto con i clienti ed il territorio e all'elevato livello di trasparenza amministrativa. Società Gas Rimini è stata premiata per i migliori risultati in tema di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale, valutato il complesso dei parametri, delle azioni e delle politiche aziendali in questi ambiti.

Ad A2a è stata invece riconosciuta la completezza e l'efficacia delle attività di comunicazione rivolte a tutte le categorie di stakeholder, ma

anche per la capacità di ascoltare e rispondere in modo mirato alle aspettative della comunità locali. Ad Acea il premio è stato dato per l'ampia e diffusa attività di formazione offerta ai propri dipendenti, per l'attenzione dedicata agli aspetti legati alla sicurezza sul lavoro e per l'adozione di strumenti di welfare aziendale. Infine, Iren ha mostrato capacità di sviluppare progetti trasversali ai diversi business, anche attraverso un approccio di open innovation.

Quali sono gli obiettivi strategici futuri di Top Utility e in particolare dei Top Utility Awards?

Obiettivo comune è accompagnare l'evoluzione del settore, fornendo da un lato un quadro d'insieme che possa evidenziare le eccellenze e le criticità e indirizzare le policy di settore. Dall'altro offrire un supporto specifico alle imprese attraverso il confronto con i best in class nelle diverse attività perché nessuno, per definizione, può essere il migliore in tutto. Il patrimonio informativo del nostro *think tank* aiuta, infatti, le imprese a comprendere meglio l'evoluzione in corso e le mette in grado di cogliere opportunità e sfide future.